



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS

---

# **Beschaffungsstrategie VBS**

1. Februar 2023

---



## Management Summary

Diese Beschaffungsstrategie VBS

- ordnet die neuen Vorgaben aus der Totalrevision des Beschaffungsrechts sowie die bisherigen, weiterhin gültigen Vorschriften zum Beschaffungswesen und
- setzt die Prioritäten der Departementsleitung zum Beschaffungswesen im VBS.

Ziel ist es, dass sowohl die Bedarfsstellen (resp. die Nutzerinnen und Nutzer bzw. Anwenderinnen und Anwender) wie auch die Beschaffungsverantwortlichen im VBS einen Orientierungsrahmen erhalten, der ihnen eine kohärente Umsetzung der Vorgaben ermöglicht und damit eine Hilfestellung zur weiterhin korrekten Beschaffung von Bauleistungen, Gütern und Dienstleistungen bietet.

Es werden folgende vier Schwerpunkte mit entsprechenden Leitsätzen festgelegt:

### *Schwerpunkt 1: Ausbau der Bedarfsdefinition*

- Jede Vergabe basiert auf einer klaren Bedarfsdefinition, bestehend aus einer eindeutigen Bedürfnisanalyse und einem nachvollziehbaren Leistungsbeschrieb (resp. einer Anforderung).

### *Schwerpunkt 2: Umsetzung der Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung*

- Die Vergaben orientieren sich am wirtschaftlich sowie volkswirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel.
- Die Qualitätsorientierung muss, die Innovationsorientierung soll in die Beschaffungsverfahren einfließen.
- Die Beschaffungsverfahren werden anbieterfreundlich gestaltet und die Möglichkeiten für Vergaben an die sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB) werden genutzt.

### *Schwerpunkt 3: Abbildung der Neugewichtung in der Vergabekultur*

- Die Führungskräfte auf allen Stufen leben und fördern eine Vergabekultur, die es ermöglicht, den Handlungsspielraum des neuen Beschaffungsrechts zu nutzen. Neuartige Ansätze bei der Bedarfsdefinition, den Vergabeverfahren und beim Kriterienraster werden unter Abwägung der Risiken zugelassen.

### *Schwerpunkt 4: Ausbau des Beschaffungscontrollings zu einem Führungsinstrument*

- Das bisherige Monitoring und Beschaffungscontrolling ist unter der Federführung von armasuisse – abgestimmt mit dem übergeordneten Beschaffungscontrolling der Bundesverwaltung – zu einem Instrument der Steuerung und Führungsunterstützung weiterzuentwickeln.



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1	Veranlassung zu einer Beschaffungsstrategie VBS .....	4
1.2	Das neue Beschaffungsrecht .....	4
1.3	Stand der Umsetzung auf Bundesebene .....	4
<b>2</b>	<b>Organisation des Beschaffungswesens im VBS</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Schwerpunkte der Beschaffungsstrategie VBS</b> .....	<b>6</b>
3.1	Schwerpunkt 1: Ausbau der Bedarfsdefinition (Anforderungen).....	6
3.2	Schwerpunkt 2: Umsetzung der Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung .....	7
3.3	Schwerpunkt 3: Abbildung der Neugewichtung in der Vergabekultur.....	8
3.4	Schwerpunkt 4: Ausbau des Beschaffungscontrollings zu einem Führungsinstrument ....	9
<b>4</b>	<b>Vorgaben und Empfehlungen zur Umsetzung der Schwerpunkte auf Amtsebene</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Schlussbestimmungen</b> .....	<b>10</b>
	<b>Impressum</b> .....	<b>10</b>



## 1 Einleitung

### 1.1 Veranlassung zu einer Beschaffungsstrategie VBS

Am 28. Oktober 2020 hat der Bundesrat die Umsetzungsstrategie zur Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts für die Strategieperiode 2021–2030 herausgegeben. Dieses auch als «Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung» bezeichnete Dokument hält sechs Stossrichtungen fest. Damit soll die Neuausrichtung des am 1. Januar 2021 in Kraft getretenen neuen Beschaffungsrechts in der Praxis umgesetzt werden. Qualität, Nachhaltigkeit, Innovation und Anbieterfreundlichkeit müssen neben der Wirtschaftlichkeit neu stärker gewichtet werden. Zudem soll die Digitalisierung vorangetrieben und die Berichterstattung für die gesamte Bundesverwaltung optimiert werden.

Die Beschaffungskonferenz des Bundes (BKB) und die Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) haben bereits eine Reihe von Empfehlungen, Faktenblättern und Leitfäden zur Umsetzung der sechs Stossrichtungen herausgegeben – adressiert an Amtsleitungen, Beschaffungsorganisationen oder sogar einzelne Beschafferinnen und Beschaffer. Zusätzlich empfehlen die BKB und die KBOB allen Ämtern, eigene Beschaffungsstrategien oder Leitfäden zu entwickeln.

Die Departementsleitung VBS hat entschieden, diese Bundesvorgaben im VBS kohärent und im Rahmen eines departementsspezifischen Leitfadens umzusetzen. Die Chefin VBS hat deshalb das GS-VBS damit beauftragt, zusammen mit den Ämtern des Departements eine eigene Beschaffungsstrategie für das VBS zu erstellen.

### 1.2 Das neue Beschaffungsrecht

Die Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts wurde auf Bundesebene am 1. Januar 2021 mit dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die öffentlichen Beschaffungen vom 21. Juni 2019<sup>1</sup> (BöB) sowie mit der dazugehörigen Verordnung über das Beschaffungswesen vom 12. Februar 2020<sup>2</sup> (VöB) weitestgehend abgeschlossen. Noch ausstehend ist die Aktualisierung der Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung vom 24. Oktober 2012<sup>3</sup> (Org-VöB).

Anlass zur Totalrevision gab neben der Harmonisierung der Beschaffungsordnungen von Bund und Kantonen die Überarbeitung des GATT/WTO-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen von 2012<sup>4</sup> (Government Procurement Agreement – GPA). Politische Beweggründe für die Gesetzesrevision in der Schweiz waren zudem der verstärkte Einbezug der Klimapolitik in das Beschaffungswesen sowie die Stärkung der Chancengleichheit der Schweizer Wirtschaft.

Vor diesem Hintergrund gewichtete der Gesetzgeber die Grundprinzipien des öffentlichen Beschaffungsrechts neu. Anstelle des vormals dominierenden Preiswettbewerbs sollen heute Qualitäts- und Nachhaltigkeitsüberlegungen im Vordergrund stehen. Neu wird nicht mehr dem Grundsatz des *wirtschaftlich günstigsten* Angebots gefolgt, sondern das *vorteilhafteste* Angebot (vgl. Art. 41 BöB) soll den Zuschlag erhalten. Dieses wird ermittelt, indem sowohl Qualität und Preis einer Leistung als auch – je nach Leistungsgegenstand – weitere gleichwertige Kriterien (vgl. Art. 29 BöB) berücksichtigt werden.

### 1.3 Stand der Umsetzung auf Bundesebene

Der Bundesrat hat die Stossrichtungen und Ziele zum neuen Beschaffungsrecht im Oktober 2020 in einer Umsetzungsstrategie zur Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts für die Strategieperiode 2021–2030 festgehalten.<sup>5</sup> Diese Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung definiert insgesamt sechs Stossrichtungen, welche die beschaffungsstrategischen Ziele des Bundesrates strukturieren. Sie lassen sich in vier inhaltliche und zwei strukturelle Stossrichtungen unterteilen:

<sup>1</sup> SR 172.056.1

<sup>2</sup> SR 172.056.11

<sup>3</sup> SR 172.056.15

<sup>4</sup> Agreement on Government Procurement (GPA) and related WTO texts 2012, [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/gpa\\_1994\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gpa_1994_e.htm)

<sup>5</sup> Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung – Umsetzungsstrategie zur Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts für die Strategieperiode 2021–2030, <https://www.bkb.admin.ch/bkb/de/home/bkb/strategien.html>



### Inhaltliche Stossrichtungen

- *Qualitätsorientierte Beschaffungen*: Hervorhebung der Qualitätsmerkmale gegenüber dem Preis
- *Nachhaltige Beschaffungen*: Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit, Ökologie und sozialen Aspekten über den gesamten Lebenszyklus und entlang des gesamten Beschaffungsablaufs
- *Innovative Beschaffungen*: Öffnung der Beschaffungsverfahren für innovative Lösungen
- *Anbieterfreundliche Beschaffungen*: Vereinfachung der Vergabeverfahren und Förderung der Möglichkeiten für KMU, an Ausschreibungen teilzunehmen

### Strukturelle Stossrichtungen

- *Digitalisierte, standardisierte und benutzerfreundliche Beschaffungsprozesse*: Effizienzsteigerung dank Förderung der digitalen Zusammenarbeit zwischen Bedarfs- und Beschaffungsstellen sowie Anbietenden
- *Reform der Berichterstattung über das öffentliche Beschaffungswesen*: Vereinheitlichung und Ausbau der Berichterstattung als Instrument der strategischen Steuerung und Führungsunterstützung auf Bundesebene

Im Juni 2021 haben die BKB und KBOB ihre ersten Empfehlungen für die Amtsleitungen der Beschaffungs- und Bedarfsstellen zur Umsetzung der Beschaffungsstrategie verabschiedet. Daraufhin folgten schrittweise weitere Empfehlungen, Faktenblätter und Leitfäden der beiden Konferenzen.<sup>6</sup> Spezifisch für die Umsetzung des neuen Beschaffungsrechts im Bauwesen veröffentlicht auch die KBOB periodisch neue Instrumente.<sup>7</sup>

Es lässt sich festhalten, dass die sechs Stossrichtungen den politischen Absichten und Zielsetzungen der Gesetzesrevision entsprechen und sich nicht im Voraus priorisieren oder gewichten lassen. Ob und in welchem Umfang welche Stossrichtungen anwendbar sind, ist demnach abhängig von Gegenstand und Kontext der zu beschaffenden Leistung resp. des zu beschaffenden Gutes. Zudem liegt es im Ermessen der Departemente, eigene Schwerpunkte zu setzen.

## 2 Organisation des Beschaffungswesens im VBS

Die Org-VöB hält in einer Liste (Anhang 1) fest, welche Güter und Dienstleistungen die Bedarfsstellen in der Bundesverwaltung bei den zentralen Beschaffungsstellen armasuisse, Bundesamt für Strassen (ASTRA), Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) oder Bundesreisezentrale (BRZ) zu beschaffen haben (vgl. auch Art. 9 Org-VöB). Entsprechend können die Bedarfsstellen die nicht aufgeführten Güter und Dienstleistungen selbst beschaffen. Gleichzeitig sind die Weisungen des Bundesrates zum Abschluss von Personalverleihverträgen in der Bundesverwaltung vom 19. August 2015<sup>8</sup> zu berücksichtigen.

Dienstleistungsverträge können im VBS gemäss Weisungen über den Abschluss von Dienstleistungsverträgen<sup>9</sup> (WDL) von den Verwaltungseinheiten selbst abgeschlossen werden, sofern sie den Schwellenwert gemäss Verordnung des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) über die Anpassung der Schwellenwerte im Beschaffungswesen<sup>10</sup> nicht überschreiten (Ziff. 8 Abs. 1 WDL). Zudem legen die WDL Kriterien fest, welche die Verwaltungseinheiten vor dem Abschluss entsprechender Verträge überprüfen müssen.

Des Weiteren gelten die bestehenden Verwaltungsvereinbarungen zwischen den Verwaltungseinheiten der Gruppe V und armasuisse, welche die Beschaffungskompetenzen regeln.

armasuisse hat bereits Vergaberichtlinien zur Umsetzung des neuen Beschaffungsrechts erarbeitet. Sie geben den involvierten Funktionen (Projektleitung, Technik, Qualität, Kommerz, WTO) vor, wie die

<sup>6</sup> Sammlung der Empfehlungen/Faktenblätter und Leitfäden der BKB und KBOB unter: <https://www.bkb.admin.ch/bkb/de/home/bkb/empfehlungen.html>

<sup>7</sup> Vgl. Instrumente der KBOB: <https://www.kbob.admin.ch/kbob/de/home/themen-leistungen/revidiertes-beschaffungsrecht/instrumente.html>

<sup>8</sup> BBI 2015 6309.

<sup>9</sup> Weisungen über den Abschluss von Dienstleistungsverträgen (WDL) vom 10. Januar 2022.

<sup>10</sup> SR 172.056.12, wird periodisch angepasst.



Stossrichtungen in den Vergabeverfahren umzusetzen sind. Diese Stossrichtungen können nur wirkungsvoll umgesetzt werden, wenn alle am Beschaffungsprozess beteiligten Stellen zusammenarbeiten. Deshalb werden auch die weiteren Verwaltungseinheiten des VBS sowie weitere betroffene Stellen der Bundesverwaltung mit den Vergaberichtlinien vertraut gemacht.

### **3 Schwerpunkte der Beschaffungsstrategie VBS**

Mit den nachfolgenden Schwerpunkten erhalten sowohl die Bedarfsstellen (resp. die Nutzerinnen und Nutzer bzw. Anwenderinnen und Anwender) wie auch die Beschaffungsverantwortlichen im VBS einen Orientierungsrahmen. Er bietet ihnen eine Hilfestellung für eine kohärente Umsetzung der Vorgaben und letztlich zur weiterhin korrekten Beschaffung von Gütern, Bau- und Dienstleistungen.

#### **3.1 Schwerpunkt 1: Ausbau der Bedarfsdefinition (Anforderungen)**

Damit der Handlungsspielraum des neuen Beschaffungsrechts gewinnbringend genutzt werden kann, muss die Bedarfsdefinition qualitativ gestärkt werden. Es gilt folgender Leitsatz:

- *Jede Vergabe basiert auf einer klaren Bedarfsdefinition, bestehend aus einer eindeutigen Bedürfnisanalyse und einem nachvollziehbaren Leistungsbeschrieb (resp. einer Anforderung).*

Zur Umsetzung der mit dem neuen Beschaffungsrecht vorgenommenen Neugewichtung vom günstigsten zum vorteilhaftesten Angebot kommt der Bedarfsdefinition vor dem Start der Beschaffung eine noch zentralere Rolle zu als bisher.

Als Ausgangspunkt für jede Beschaffung macht es eine plausible Bedarfsdefinition überhaupt erst möglich, den vorteilhaftesten Beschaffungsgegenstand zu ermitteln. Wird der Bedarf zudem zu eng definiert, kann der neu geschaffene Handlungsspielraum nicht genutzt werden. Wird er hingegen zu grob beschrieben, besteht die Gefahr, dass gerade aufgrund des vergrösserten Handlungsspielraums die Eigenschafts- und Zuschlagskriterien unpassend gewichtet oder gar die falschen Kriterien ausgewählt werden.

Zur Bedarfsdefinition gehört deshalb zwingend:

- Eine eindeutige Bedürfnisanalyse (Herleitung der Notwendigkeit einer Beschaffung).
- Ein nachvollziehbarer Leistungsbeschrieb resp. eine nachvollziehbare Anforderung (Leistungskriterien oder technische Spezifikationen, die der Beschaffungsgegenstand erfüllen muss), die nach Möglichkeit bereits Nachhaltigkeitsaspekte aufnehmen.

Zur Bedürfnisanalyse gehört primär, die Notwendigkeit eines Beschaffungsgegenstands angemessen zu begründen und die finanziellen sowie personellen Ressourcen zu klären. Dabei ist entscheidend, dass die Bedürfnisanalyse möglichst offen und lieferantenneutral erfolgt – konkrete Bauleistungen, Lieferungen oder Dienstleistungen stehen hier noch nicht im Vordergrund.

Gleiches gilt für den Leistungsbeschrieb. Dieser soll sich an den Bedürfnissen und nicht an bereits verfügbaren Lösungen ausrichten. Zusätzlich ist beim Leistungsbeschrieb auf die Relevanz und Verständlichkeit zu achten. Ziel ist, dass die Beschaffungsstellen nachvollziehen können, was in welchem Umfang benötigt wird.

Sofern möglich, sind in den Leistungskriterien resp. den technischen Spezifikationen bereits Anforderungen zur volkswirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zu erfassen.

Bei Standardbeschaffungen und bei Beschaffungen mit einem Auftragswert unter der Inventarisierungsgrenze von CHF 5'000.–<sup>11</sup> kann die Bedarfsdefinition entsprechend kurz ausfallen. Es bietet sich jedoch an, die Bedürfnisanalyse und den Leistungsbeschrieb periodisch zu überprüfen. Bei solchen Leistungen

<sup>11</sup> Vgl. Richtlinien und Weisungen zur Haushalts- und Rechnungsführung Bund, Kap. 4.9.2.3: «Alle Sachgüter mit einem Wert von über CHF 5'000.– müssen in einem Wert- bzw. Sachinventar erfasst werden.», <https://intranet.accounting.admin.ch/accounting/de/home/handbuch-fuer-die-haushalt-und-rechnungsfuehrung-in-der-bundesv/grundsaeetze-rechnungsfuehrung/inventarisierung.html>



kann der Zuschlag nach dem Kriterium des niedrigsten Gesamtpreises erfolgen, wenn im Leistungsbeschrieb hohe Anforderungen an die Nachhaltigkeit in sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht gewährleistet sind.<sup>12</sup>

Im militärischen Bereich entspricht die Bedürfnisanalyse den zu schliessenden Fähigkeitslücken resp. dem mit der Beschaffung angestrebten Ambitionsniveau eines Fähigkeitsbereiches. Der Leistungsbedarf in militärischen Projekten wird mittels strukturierten Anforderungen erfasst. Um alle Aspekte der verschiedenen Stakeholder frühzeitig zu berücksichtigen, sollen diese wo möglich und sinnvoll in einer Projektstudie geklärt bzw. erfasst werden.

Im Immobilienmanagement steht die Bedürfnisplanung am Beginn des Prozesses. Darin ist der Bedarf nachvollziehbar zu begründen – die Anforderungen sind möglichst lösungsoffen zu formulieren.

Bei Dienstleistungen darf externe Unterstützung erst dann in Anspruch genommen werden, wenn gemäss Ziff. 6 Abs. 3 WDL plausibel dargelegt werden kann, dass

- a) sämtliche internen Möglichkeiten in Bezug auf Personalressourcen und Fachwissen geprüft und ausgeschöpft worden sind und
- b) das notwendige Fachwissen zur Aufgabenerfüllung intern nicht vorhanden ist.

### **3.2 Schwerpunkt 2: Umsetzung der Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung**

Die Absicht zum Schwerpunkt 2 ist es, die Vorgaben und Hilfestellungen der BKB und KBOB für die Anwendung im VBS zu ordnen und soweit als möglich zu priorisieren. Hinsichtlich der ersten vier inhaltlichen Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung sind nachfolgende Leitsätze besonders zu beachten.

- *Die Vergaben orientieren sich am wirtschaftlich sowie volkswirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel.*

Die Stossrichtung zu nachhaltigen Beschaffungen hat mit ihren Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziales ein sehr umfangreiches Anwendungsgebiet. Sie kann sich – je nach Beschaffungsgegenstand – mit den anderen Stossrichtungen und Vorgaben im VBS überschneiden und ihnen allenfalls widersprechen. Die Nachhaltigkeitsorientierung hat deshalb auch eine Ordnungsfunktion. Die Kriterien für nachhaltige Beschaffungen dienen deshalb als Ausgangspunkt beim Festlegen von Eignungs- und Zuschlagskriterien.

Die Bedarfsstellen sind verantwortlich dafür, dass die Nachhaltigkeit so weit als möglich in die Leistungskriterien resp. in die technischen Spezifikationen aufgenommen wird (vgl. Schwerpunkt 1). Dabei werden sie von den Beschaffungsstellen unterstützt.

Die Beschaffungsstellen stellen sicher, dass die Beschaffungsvorhaben geeignete nachhaltigkeitsorientierte Eignungs- und Zuschlagskriterien enthalten. Die Bedarfsstellen haben die Beschaffungsstellen dabei bestmöglich zu unterstützen.

- *Die Qualitätsorientierung muss, die Innovationsorientierung soll in die Beschaffungsverfahren einfließen.*

Um die Beschaffung von Qualitäts- und innovationsorientierten Lösungen zu fördern, sollen die Bedarfs- und Beschaffungsstellen den neuen Handlungsspielraum nutzen, um den Stossrichtungen der Qualitäts- und Innovationsorientierung zu folgen.

Für die Bedarfsstellen heisst dies, dass beim Festlegen von Eignungskriterien, technischen Spezifikationen und Zuschlagskriterien soweit möglich Qualitätsaspekte einbezogen werden müssen und Innovationsaspekte einbezogen werden sollen.

<sup>12</sup> Vgl. Beschaffungsstrategie Bundesverwaltung, S. 7.



Die Beschaffungsstellen haben bei der Ausgestaltung von Zuschlagskriterien darauf zu achten, dass die Gewichtung der Qualitätskriterien in der Regel der Gewichtung der Preiskriterien entspricht. Dabei ist ein qualitativ mittleres Ambitionsniveau anzustreben.

Entscheidungsbasis für die Beschaffung innovativer Lösungen oder für die Aufnahme von Innovationsaspekten in Beschaffungsvorhaben muss eine Risikoanalyse sein. Sollte der Entscheid für einen Innovationsanteil positiv ausfallen, sind die erkannten Risiken in der Budgetierung für die Projektabwicklung angemessen zu berücksichtigen.

Enthält ein Beschaffungsgegenstand gleichzeitig Nachhaltigkeits- und Qualitäts- oder Innovationsaspekte, sind alle Aspekte mit gesonderten Zuschlagskriterien zu bewerten (bspw. «Reparierbarkeit» als Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterium).<sup>13</sup>

- *Die Beschaffungsverfahren werden anbieterfreundlich gestaltet und die Möglichkeiten für Vergaben an die sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB) werden genutzt.*

Die Beschaffungsverfahren sind unter Einhaltung der beschaffungsrechtlichen Vorgaben so anbietergerecht wie möglich auszugestalten. In der Regel sollen auch KMU die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen. Ebenfalls ist die Zusammenarbeit mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen (Universitäten, Hochschulen, Think Tanks) zu fördern – das Potenzial von Kooperationsnetzwerken zwischen der Industrie, der Wissenschaft und dem VBS ist zu nutzen.

Die Beschaffung von Rüstungsgütern und zivilem Material für die Armee und weitere Institutionen staatlicher Sicherheit des Bundes erfolgt in den Bereichen sicherheitsrelevante Schwerpunkttechnologien und industrielle Kernfähigkeiten wenn möglich bei Forschungseinrichtungen und Unternehmen der STIB.<sup>14</sup>

Bei Aufträgen für sicherheitsrelevante Systeme oder Komponenten soll eine Vergabe an die RUAG AG geprüft werden. Aufgrund des Quasi-Inhouse Privilegs der RUAG AG können zivile und militärische Aufträge direkt der RUAG AG vergeben werden. Die «Leitlinie für den Leistungsbezug des VBS bei der RUAG AG»<sup>15</sup> hält zudem fest, in welchen Fällen und unter welchen Voraussetzungen die Bedarfsstellen über die Beschaffungsstelle die Aufträge direkt an die RUAG AG vergeben müssen.

### **3.3 Schwerpunkt 3: Abbildung der Neugewichtung in der Vergabekultur**

Die Abkehr von der Ausrichtung auf den günstigsten Anbieter und die Hinwendung zum vorteilhafteren Angebot muss sich auch in der Unternehmenskultur niederschlagen. Es gilt folgender Leitsatz:

- *Die Führungskräfte auf allen Stufen leben und fördern eine Vergabekultur, welche es ermöglicht, den Handlungsspielraum des neuen Beschaffungsrechts zu nutzen. Neuartige Ansätze bei der Bedarfsdefinition, den Vergabeverfahren und dem Kriterienraster werden unter Abwägung der Risiken zugelassen.*

Die Bedarfs- und Beschaffungsstellen benötigen zum Ausbau der Bedarfsdefinition und zur Umsetzung der genannten Stossrichtungen ein betriebliches Umfeld, welches diese Elemente nicht nur zulässt, sondern auch fördert. Ziel ist es, dass die Bedarfs- und Beschaffungsstellen neuartige Ansätze oder unterschiedliche Gewichtungen auch bei bekannten Widerständen nutzen können. Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung eines gewählten Ansatzes soll eine plausible Chancen- und Risikoabwägung sein. Die Empfehlungen aus dem Deloitte-Bericht und der dazu eingesetzten Begleitgruppe<sup>16</sup> nehmen eine Vielzahl von Ansätzen dazu bereits auf.

<sup>13</sup> Nach der bundesgerichtlichen Rechtsprechung darf eine Mehreignung berücksichtigt werden (BGE 139 II 489).

<sup>14</sup> Vgl. <https://www.ar.admin.ch/de/beschaffung/ruestungspolitik-des-bundesrates/sicherheitsrelevante-technologie-und-industriebasis-stib.html>

<sup>15</sup> Leitlinie für den Leistungsbezug des VBS bei der RUAG AG unter Berücksichtigung der Eignerstrategie RUAG. GS-VBS vom 01.10.2022.

<sup>16</sup> Projekt «Beschaffungen im VBS – Bericht zuhanden des Generalsekretariats VBS (Deloitte Bericht) vom 20.05.2022 und Empfehlungen der Begleitgruppe zum Projekt «Analyse des Beschaffungsablaufs im VBS» vom 05.06.2020, <https://www.vbs.admin.ch/de/themen/beschaffungsablauf.detail.news.html/vbs-internet/wissenswertes/2022/220610a.html>



Für eine gestärkte Bedarfsdefinition sowie die Orientierung der Beschaffungsverfahren an Nachhaltigkeit, Qualität, Innovation und Anbieterfreundlichkeit ist es zentral, die notwendigen Kapazitäten bereitzustellen. Zudem müssen die Bedarfs- und Beschaffungsverantwortlichen von den vorgesetzten Stellen die Freiräume erhalten, die Nachhaltigkeits-, Qualitäts-, Innovations- und Anbieterorientierung oder auch neuartige Geschäfts- und Marktmodelle anzuwenden. Gleichzeitig stehen die einzelnen Mitarbeitenden in der Pflicht, den Mehraufwand dafür zu leisten.

Ebenfalls gehört zu einer konstruktiven Vergabekultur, dass die Eskalationswege bei Ziel- oder Interessenkonflikten für alle Beteiligten klar sind. Eskalationswege bis auf Stufe Amtsleitung, und falls notwendig bis auf Departementsebene, müssen offen sein. Kommt es zu einem Konflikt, liegt es zuerst in der Verantwortung der Bedarfs- und Beschaffungsstellen, Lösungsansätze zu entwickeln und bei einer Eskalation Entscheidungsgrundlagen stufengerecht aufzubereiten, damit eine Interessenabwägung möglich wird.

Schliesslich müssen sich sämtliche in die Beschaffung involvierten Personen an die Vorgaben zur Verhinderung der Korruption<sup>17</sup> halten und eine Unbefangenheitserklärung<sup>18</sup> unterzeichnen.

### **3.4 Schwerpunkt 4: Ausbau des Beschaffungscontrollings zu einem Führungsinstrument**

Mit dem neuen Handlungsspielraum werden Beschaffungsentscheide anspruchsvoller. Ein transparentes Beschaffungscontrolling wird deshalb unverzichtbar. Es gilt folgender Leitsatz:

- *Das bisherige Monitoring und Beschaffungscontrolling ist unter der Federführung von armasuisse – abgestimmt mit dem übergeordneten Beschaffungscontrolling der Bundesverwaltung – zu einem Instrument der Steuerung und Führungsunterstützung weiterzuentwickeln.*

armasuisse wird das Controlling im Beschaffungswesen nach Vorgabe der BKB und KBOB<sup>19</sup> für das VBS so aufbauen, dass es möglich wird, die Beiträge zu Nachhaltigkeit, Qualität, Innovation, Anbieterfreundlichkeit und Digitalisierung der Beschaffungsprozesse für die gesamte Bundesverwaltung aggregiert abzubilden. Damit eine Gesamtübersicht möglich wird, haben die Bedarfs- und Beschaffungsstellen in allen Bereichen die Vorgaben zur Datenerhebung in Abstimmung mit armasuisse zu übernehmen. Die Empfehlungen aus dem Deloitte-Bericht und der Begleitgruppe enthalten bereits entsprechende Vorschläge.

Auf Departementsebene soll das von armasuisse aufgebaute Controlling dazu dienen, die grössten Hebel im VBS zur Förderung der Stossrichtungen der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung zu erkennen und so stufengerechte Prioritäten zu setzen.

## **4 Vorgaben und Empfehlungen zur Umsetzung der Schwerpunkte auf Amtsebene**

Die Ämter des VBS haben in ihren Amtsleitbildern oder -strategien auf die Beschaffungsstrategie VBS zu verweisen. Die Schwerpunkte der Beschaffungsstrategie VBS sind in allfällige amtsinterne Weisungen zum Beschaffungswesen aufzunehmen. Zudem ist die Beschaffungsstrategie VBS amtsintern zu kommunizieren.

Es wird jedem Amt empfohlen, die Beschaffungskoordination im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten zu stärken und ein Beschaffungsmanagement aufzubauen. Dazu gehört, die Bedarfsstellen bei der Umsetzung der Schwerpunkte und bei der Anwendung der Empfehlungen sowie Leitlinien der BKB und KBOB zu unterstützen. Zudem bietet sich an, die Koordination mit dem BBL und mit armasuisse amtsintern über eine zentrale Stelle sicherzustellen. Das Beschaffungsmanagement soll dabei genügend nah

<sup>17</sup> Vgl. insbes. den Verhaltenskodex Bundesverwaltung vom 15. August 2012, <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-45588.html> sowie die Weisungen über die Organisation der Korruptionsprävention und über Verhaltenspflichten der Angestellten im VBS vom 30. Januar 2020, <https://www.ar.admin.ch/de/ueber-armsuisse/korruptionspraevention/geschenke-einladungen.html>

<sup>18</sup> Siehe: <https://www.beschaffung.admin.ch/bpl/de/home/beschaffung/unbefangenheitserklaerung.html>

<sup>19</sup> Vgl. Weisungen des BBL über das Beschaffungscontrolling. Verfügbar unter: <https://www.beschaffung.admin.ch/bpl/de/home/beschaffung/weisungen.html>



an der Amtsleitung angesiedelt sein, um bei möglichen Interessenkonflikten in der Ausgestaltung der Beschaffungen von der obersten Führungsebene einen Entscheid erwirken zu können.

In jedem Fall sollen die regelmässig mit dem Beschaffungswesen befassten Mitarbeitenden des VBS in der Anwendung des neuen Beschaffungsrechts geschult werden. Zudem ist die Beschaffungsstrategie VBS als Grundlage in das Ausbildungsangebot zum Beschaffungswesen von armasuisse aufzunehmen.

## **5 Schlussbestimmungen**

Die vorliegende Beschaffungsstrategie VBS tritt per 1. Februar 2023 in Kraft. Die vor dem Inkrafttreten veröffentlichten Vergaberichtlinien der armasuisse zur Umsetzung des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen bleiben in Kraft, werden aber mit der Beschaffungsstrategie VBS abgeglichen und ggf. angepasst.

Die Beschaffungsstrategie VBS wird drei Jahre nach Inkraftsetzung einer Evaluation unterzogen. Die Erkenntnisse daraus werden aufzeigen, ob und in welcher Form die Strategie anzupassen ist.

Bundesrätin Viola Amherd  
Chefin Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport

## **Impressum**

Die Chefin VBS beauftragte den Generalsekretär mit der Erstellung der Beschaffungsstrategie VBS. Die Verantwortung wurde an ein Projektteam mit folgenden Vertreterinnen und Vertretern übertragen: Etienne Huber, Stv C Eignerpolitik (Projektleitung); Daniela Ruppen, Referentin armasuisse; Stefan Glanzmann, Leiter Beschaffungsmanagement GS-VBS; Thomas Knecht, Leiter KB K+E armasuisse und Adrian Schmid, Stv C A Plan. Als Experte beigezogen wurde Marc Steiner, Richter BVGer. Die vorliegende Beschaffungsstrategie wurde VBS-intern konsolidiert.